

関東地域を中心に定期便路線網を構築

1929年～1935年
[昭和4年～昭和10年]

昭和初期の金融恐慌後の不況のなかで、定期便事業への進出を決意した小倉康臣専務は、その資金を調達するために「第二大和運輸株式会社」を設立。同社と大和運輸を合併したうえで第二大和運輸を存続会社として、社名を「大和運輸株式会社」に改称した。ここに新たな大和運輸が誕生したのである。そして1929(昭和4)年6月、東京－横浜間において定期積み合わせ輸送を開始した。これは日本で最初の路線事業であった。以後、大和運輸は定期便路線網の拡張に力を注ぎ、6年半後の1935年末には「大和便」の関東一円のネットワークを完成させたのである。総路線営業キロ1,081.6km、運行系統14、営業所は1府6県に48カ所という規模であった。

三越の配達営業所として設置された日本橋営業所(昭和初期)
壁面に桜にYの字の社章、店頭の立看板に「御婚礼御荷物」「御引越御荷物」のほか「京浜間定期運輸」「京浜間小荷物運送」の案内が並ぶ。1928(昭和3)年5月に日本橋区西河岸(現・中央区日本橋室町1丁目)に配達部営業所として設置された同営業所は、京浜定期便が本社を出発した後、最初に立ち寄る集荷の拠点だった。



第1節

トラック輸送の拡大と陸運行政

1. 昭和初期の日本経済

大正末期から始まった長引く不況のなかで、1927(昭和2)年3月、時の大蔵大臣の失言に端を発して金融恐慌が発生した。このとき日本銀行は市中銀行の支払い準備のために非常貸出を行い、翌4月、政府は3週間にわたる支払猶予令(モラトリアム)の実施を決定した。これを受けて全国の銀行は2日間にわたり一斉休業し、金融不安は収拾した。

一方、米国や英国をはじめとする欧米諸国が金本位制に復帰していくなかで、日本政府は金解禁を実施することを決め、その準備として為替相場を安定させ、輸出を強化していくために緊縮財政と産業合理化策を推進していった。そして1930年1月に金解禁が実施されたが、その前年のニューヨーク株式市場の暴落を発端とする世界恐慌が日本を襲い、株価や物価が暴落した。この影響により中小企業の倒産が相次ぎ、また大手企業も操業短縮、賃金切り下げ、人員整理を強力に推し進めたことにより失業者が増大し、不況はますます深刻化していった。いわゆる「昭和恐慌」である。また、農業も、生糸の対米輸出が激減したことに加えて、米価も海外米(朝鮮・台湾)の流入によって大幅に下落し、さらに1931年には10年来の凶作に見舞われ、農村は壊滅的な打撃をこうむった。

こうしたなか、1931年9月に満州事変が勃発し、同年12月、政府は慢性的な輸入超過の解消、物価の引き下げ、為替相場の安定などを目的に金輸出の再禁止を決定した。以後、政府はそれまでの緊縮財政から積極財政に政策を転換し、軍備拡張、時局^{きょうきゅう}匡救事業(景気対策を目的とする公共事業)、輸出振興などの諸施策を実施していった。急速に膨張した歳出の多くは公債で賄われ、鉄鋼、非鉄金属、機械、化学など重化学工業に投入された結果、日本経済は1932年から1935年にかけて実質成長率8%という成長を遂げていった。

この間の1933年3月に日本は国際連盟を脱退し、1936年1月にはロンドン海軍軍縮条約を破棄、そして12月にはワシントン海軍軍縮条約が失効した。以後、世界各国は軍備の拡充に邁進していくとともに、自由経済からブロック経済への転換が始まり、日本でも経済統制が強化されていった。



預金引き出しに銀行に詰めかけた人びと
「銀行が破綻」という大蔵大臣の失言が発端と
なった(1927年3月) (写真提供:朝日新聞社)

2. トラック輸送の拡大と陸運行政の強化

省営自動車の運行開始と国産自動車の製造

1920年代半ばから1930年代初頭にかけて、大都市をはじめとする都市部ではバスやトラックが普及していった。これに伴い、鉄道の旅客・貨物は徐々にこれらの交通機関に置き換えられ、1930(昭和5)年には旅客の12%がバスに、貨物輸送についても21kmから50kmまでの中距離輸送の41%がトラックに移行した(1930年鉄道省調査)。

このような状況のなかで鉄道省は、鉄道の付帯事業として自動車運輸(省営自動車)事業を行うことを決め、1930年12月、愛知県の岡崎と岐阜県の多治見間で省営バスの運行を開始した。その後1933年に省営自動車事業は「鉄道に関する国営自動車事業」に改められ、以後、全国で国営による自動車路線網が開通し、その範囲は1936年末までに36線1,815kmに達した。

鉄道省による省営自動車事業には、国産自動車の製造を振興するという見地から国産自動車を使用されたが、その経過は以下のとおりである。

1930年5月、商工省から日本の自動車工業を確立する具体的方針を諮問された「国産振興委員会」は、政府の保護により一定の規格の乗合自動車と貨物自動車を今後5年間に年産5,000台程度とし、その使用用途については政府が特別の考慮を払うといった答申を出した。この答申を受けて商工省は1931年5月、省内に関連省庁のほか(株)石川島自動車製作所、東京瓦斯電気工業(株)、ダット自動車製造(株)の3社の関係者をメンバーとする「自動車工業確立調査委員会」を設置して検討を重ね、翌1932年3月に国産自動車の育成方針とその標準規格を決定した。これによって「商工省標準型式自動車」(積載量1.5トン、2トンのバスとトラック)の試作車の製作が始まり、同年11月に完成した。

「いすゞ」と命名されたこの標準型式車は1933年度から1934年度の2年間で合計850台が製造されたが、そのほかこの時期には川崎車輛(株)(現・川崎重工業(株))が「六甲」、三菱重工業(株)が「ふそう」、自動車工業(株)(1933年に石川島自動車とダット自動車が合併、現在のいすゞ自動車(株))が「スミダ」、東京瓦斯電気が「ちよだ」の製造を開始し、省営自動車として使用された。その結果、1930年に458台にすぎなかった日本の自動車生産台数(三輪車を除く)は、1935年に5,000台を超えるまでに拡大した。しかし、国産自動車の生産が本格化するのには、1936年に「自動車製造事業法」が制定されて以降のことであった。

自動車交通事業法の制定

1919(大正8)年に内務省が制定した「自動車取締令」は交通安全を重視した警察規定であり、自動車事業の免許や廃止などに関する営業の監督行政

は府県警察部(現在の都道府県警察)に委ねられていた。その後、関東大震災を機に乗合自動車業者が乱立し、さまざまな問題が持ち上がってきたことから、内務省は自動車行政の確立に乗り出し、1926年に「乗合自動車法要綱」(後年の自動車交通事業法のベースとなる)を立案した。しかし、この要綱は通信省の反対により実施されることはなかった。

一方、官制に「水陸運輸に関する事業の監督」と規定されていた通信省は、翌1927(昭和2)年8月に地方長官宛に陸運事業監督に関する訓令を発し、①路線総マイル20マイル(約32km)以上のもの、②府県庁または市政施行地(いずれも近郊を含む)相互間を連絡するもの、③6大都市内において営業するもの、④鉄道、軌道その他一定路線による交通機関との競争線と目すべきもの、などの「特に指定する自動車運輸営業の許可に当りては爾今通信大臣に稟伺の上処分すべし」と指示した。この訓令をきっかけに、陸運事業の監督権をめぐって内務省、通信省、そして総合的交通政策を実施するために鉄道に加えて陸運事業も所管することを企図した鉄道省の3省間で確執が生じたが、1928年11月、自動車運送事業の監督権は通信省から鉄道省に移管された。

翌1929年4月、鉄道省は自動車事業の健全な育成をはかることを目的に自動車事業関連法案の制定に着手し、1931年4月に「自動車交通事業法」を公布、1933年10月に施行された。これが日本で初めての交通産業としての自動車立法であった。しかし、同法は主としてバス事業を対象に立案されたもので、定期便トラック事業は便宜上、バス事業と同様の規定があてはめられた。すなわち、定期定路線のバスとトラック(路線トラック)を「自動車運輸事業」、それ以外のハイヤー、タクシー、地場トラック、遊覧バスなどを「自動車運輸事業以外の自動車による運送事業」(鉄道省令)と2つに区分し、前者は鉄道大臣の直接監督下に置き、後者はすべて省令に譲って、監督権限は従来どおり地方長官に委任したのである。そのため、同法はバス事業に関してはその整備や発展に相当の効果を上げたが、トラック事業に関しては少なからぬ問題を残すことになった。

トラックの協定標準運賃表の制定

このように自動車運送事業の監督権は鉄道省に移管され、同省により自動車交通事業法が制定されたが、ことトラック運送事業については明確な規則・規定が明示されることはなかった。そうしたなかでトラック輸送は拡大の一途をたどり、全国の営業用トラックの保有台数は1928(昭和3)年の1万7,451台から1932年には3万台(3万478台)を突破し、1936年には4万2,678台に達した。同様に自家用トラックも1928年の4,268台から1932年に5,461台、1936年には8,660台に拡大した。しかし、貨物自動車運送事業者の多くは個人業者や零細業者であった。

この頃のトラック運賃は、大和運輸が創業した1919(大正8)年当時のままで、営業認可書に記載する運賃は一律に「1貫目(3.75kg)・1マイル(1,609m)当たり1銭5厘」とされていた。しかし、実際の運賃は利用者とトラック運送事業者との話し合いで決められており、運賃のダンピングが激しさを増していた。貨物自動車運送業が健全に発展していくためには、運賃の統一が喫緊の課題となっていたのである。

こうしたなか、東京自動車業組合では1926年8月にトラック運賃特別委員会を設置して貨物料金協定案を作成したが、当時はタクシーの料金協定問題に専心していたため、この協定案は具体化するまでには至らなかった。その後、トラック運送業者の間でも運賃を統一するという機運が高まり、1928(昭和3)年7月、貨物自動車料金が作成された(表2-1)。

しかし、この運賃協定は、貸切運送自体の複雑性もあっていっこうに守られず、運賃はさらに下落傾向を示していった。そのため、東京自動車業組合連合会(後述)の貨物部は1932年、同業者の共存共栄をはかることを目的に協定標準運賃表を制定し、最低価格を明示した(表2-2)。

表2-1 貨物自動車料金

貨物自動車料金		
① 1トン車	最初1マイル 2円50銭	次の1マイルごとに1円
② 1.5トン車	最初1マイル 3円	次の1マイルごとに1円20銭
③ 2トン車	最初1マイル 3円50銭	次の1マイルごとに1円50銭
④ 2.5トン車	最初1マイル 4円	次の1マイルごとに1円80銭

(備考) 上記は3級品(普通貨物)の運搬基準料金につき、2級品(酒類等)、1級品(貴重品等)、長尺物、特別重量物、至急品、中継品、集荷貨物は別に割増金を受け取る

待ち時間			
積み込み・荷降ろしに時間を要するものは待ち料金として1時間ごとに1トン車2円、半トン増ごとに50銭を加算			
市内1日貸料金			
① 1トン車	使用時間9時間以内	制限マイル 50マイル以内	22円
② 1.5トン車	使用時間9時間以内	制限マイル 50マイル以内	27円
③ 2トン車	使用時間9時間以内	制限マイル 50マイル以内	35円
④ 2.5トン車	使用時間9時間以内	制限マイル 50マイル以内	40円

表2-2 協定標準運賃表

貸切常備1日協定標準運賃表			
① 1トン車	使用時間10時間以内	マイル程60マイル以内	13円
② 1.5トン車	使用時間10時間以内	マイル程60マイル以内	15円
③ 2トン車	使用時間10時間以内	マイル程60マイル以内	18円
④ 2.5トン車	使用時間10時間以内	マイル程60マイル以内	20円

(備考) 重量品長尺物および積み降ろしが困難である特殊貨物は2割増し、時間およびマイル程を超過する場合は比例による相当割増金を申し受ける

貸切時間制協定標準運賃表		
① 1トン車	1時間につき	1円50銭
② 1.5トン車	1時間につき	1円80銭
③ 2トン車	1時間につき	2円

このように東京自動車業組合では貨物運賃の統一に力を注いだ。その中心となって協定標準運賃表の制定に尽力したのが、同組合の貨物部長、そして連合会の常任理事を務めていた大和運輸の小倉康臣専務であった。大和運輸ではのちの1940年に鉄道省により標準最高運賃が制定されるまで、この協定標準運賃表を運賃の計算基礎とした。

東京貨物自動車運輸商業組合の発足

1920(大正9)年に発足して以降、東京の交通界の発展に多大な貢献をなしてきた警視庁公認東京自動車業組合は、その後タクシー業者とトラック業者の対立が収まらず、1932(昭和7)年2月に解散し、同組合のトラック23支部はそれぞれ独立して警視庁から認可指令の交付(東京京橋自動車業組合は小倉康臣組合長)を受けた。同時に23支部は、東京府下のバス業者が設立した東京乗合自動車業組合とともに「東京自動車業組合連合会」を結成した。しかし同連合会も1934年5月に分裂し、府下の各組合により新たに「東京自動車業協会」が結成された。以後、同協会が中心となって全国ガソリン対策連盟が組織され、共同購入による燃料問題の解決や道路損傷負担金徴収(ガソリン税の代わり)に対する反対運動などを展開していった。

この間の1932年、運輸事業の破綻が石油産業に波及することを憂慮した商工省は、自動車運送業の業態整備を企図して「自動車運輸商業組合」の設立を奨励した。これを受けて全国で数多くの運輸商業組合が設立されたが、東京では1934年11月、組合員1,398名、出資金6万3,020円により「東京貨物自動車運輸商業組合」が発足(理事長は小倉康臣)した。これがトラック運送事業者のみを会員とする初めての業界団体であった。



東京貨物自動車運輸商業組合事務所前の小倉康臣(左から4人目、写真は設立当時)

第2節

定期便の開始と事業体制の整備

1. 定期便をスタート

小倉康臣の定期便構想

大和運輸は1923(大正12)年に東京-横浜間で2点間の積み合わせ輸送をスタートすると同時に三越呉服店との取引を開始し、その後、同社の商品配送を一手に引き受けることにより経営基盤を固めることができた。そして、1927(昭和2)年の欧米視察の折に、英国のカーターパターソン社の定期輸送を目にした小倉康臣専務は、大和運輸の進むべき道は、この小口混載の定期便網を、東京を中心とする関東一円につくり上げることでありと確信するに至った。折しも時代は大正から昭和へと移行し、金融恐慌が発生した直後のことであった。

昭和初期まで自動車運送事業に対する法制は確立していなかったが、「定期線」と呼ばれていたトラック運送事業者は相当数にのぼった。1925(大正14)年6月末の鉄道省調査によると、定期線を営む事業者は全国で73業者(東京では大和運輸1社のみ)、そのほかバス事業との兼営業者が72業者であった。また、1929(昭和4)年3月末の鉄道省調査によると、専業743業者(東京はなし)、バス兼営132業者、合わせて875業者に達していた。とはいえ、この当時、地方庁(府県警察部)は事業免許を車両ごと、さらには運行系統ごとに許可していたので、実数はこれよりはるかに少ないと推測される。しかもその事業内容は特定貨物を主体として満載になると発車するというものであった。

小倉専務が2年にわたり構想し、準備してきた定期便輸送のシステムは、このような単に特定荷主の需要に応じて満載のつど、定まった路線を走るというものではなかった。それは、不特定多数の利用者を対象とするもので、あらかじめ一定の地域に集配組織を設けて、その面と面の動脈として定時の路線輸送を提供することにより、利用者が期待する時間のなかで輸送を行う仕組みを形成するというものであった。そして、このシステムによる事業を成功に導く鍵となるのが、三越(1928年に三越呉服店から社名変更)を中心とする百貨店の無料配達区域拡充の動きであると小倉専務は考えていた。

この当時、東京隣接県の顧客が百貨店で購入した商品を持ち帰るには、自らの手で運ぶか、鉄道の貨物便や小包郵便を利用するしか方法はなかった。そこで百貨店では顧客サービスの一環として自動車を活用し、東京駅への送迎バスの運行を開始するとともに、購入した品物についてもたとえ1



三越専用車と運転手
背後の建物は、1929年建設の3代目日本社

枚の商品券であっても無料で配達するサービスを始めていた。そこに小倉専務は着目し、百貨店の地方配送区域の拡充に合わせて定期便を構築していくことにしたのである。

第二大和運輸の設立

定期便輸送網を整備していくためには、各地域に営業所などの施設を新設し、車両も増車しなければならなかった。そのために多額の資金を必要としたが、金融恐慌後の寒風が吹きすさぶなかで、当時のトラック運送事業の社会的地位や大和運輸の会社規模では銀行から融資を受けることは難しく、既存株主への割当増資により資金調達することも困難であった。そのため小倉専務は思い切った手段をとることにした。第三者にも出資を募って新会社を設立し、この新会社と大和運輸を合併することにより自己資本の増加をはかることにしたのである。

そして1929(昭和4)年2月21日、資本金15万円で「第二大和運輸株式会社」(役員は大和運輸と同じメンバー)を設立したうえで、同年5月1日、新会社および大和運輸それぞれの株主総会で両社の合併を決議し、第二大和運輸を存続会社とし、同社を「大和運輸株式会社」に社名変更した。このとき大和運輸の資産を倍額の10万円に評価し、新会社の資本金は25万円(全額払い込み)に増加した。ただし、決算などはすべて旧大和運輸をそのまま継続し、新会社の第1回株主総会は第19回株主総会とした。

なお、現在のヤマトホールディングス株式会社は、このときの第二大和運輸を引き継いだため、登記上の設立年月日は1929年2月21日となっている(登記手続きは4月9日実施)。

東京－横浜間で定期便を開始

こうして資金を調達した大和運輸は、まず京浜間において定期便の基礎づくりに取り組み、東京と横浜に事業所の建設を計画した。そして1929(昭



京浜線の定期便開始を案内するチラシ(横浜営業所)

和4)年6月、三越との間に定期による横浜方面行き商品の配達請負契約を結ぶとともに、横浜市中区常盤町に横浜営業所および車庫を開設し、東京－横浜間(京浜線)のトラックによる定期積み合わせ輸送を開始した。これは、のちの道路運送法に定める路線事業の3条件「定時・定路線・積み合わせ」をすべて満たす、日本で最初の路線事業であった。

同時期には本社の新築にも着手し、同年10月、前年に完成した昭和通り沿いの京橋区木挽町1(現在の銀座2丁目)に新たな本社を建築して紀伊国橋際にあった本社機能を移転した。3階建てのこの建物は、1階が営業所・修繕場・車庫、2階が社長室・事務所・応接室、3階は乗務員の宿舎に充てられた。これに伴い、それまで場所を借りて行っていた新年行事をこの本社で実施することにし、翌1930年1月に初めて新年早出会(早朝6時40分に本社に全従業員を集めて専務訓示を行う)を行った。なお、この建物は1958年まで29年にわたって本社として使用した。



完成した新本社(1929年、現・ヤマト銀座ビルが建つ場所)



新本社前で全社員による記念写真(1934年の創立15周年時)



新年早出会の様子(左・初開催の1930年、右・1933年)



小田原線の定期便開始を案内するチラシ(日本橋営業所)

最初の京浜定期便は、朝、木挽町の本社を出て日本橋営業所へ向かい、浅草営業所、富沢町営業所を回って集荷したのちに本社に戻り、浜松町営業所、蒲田営業所を経て、終点である横浜営業所に至るというコースで、横浜に到着するのはちょうど昼時であった。当初は三越の配達品は少なく、日本橋や浅草などからの雑貨が主であったが、ひと月もしないうちに横浜以西への荷物も出始めたため、神奈川県足柄下郡小田原町十字1丁目に小田原営業所(現在のヤマト運輸小田原城前センター)を開設して小田原まで延長した(小田原線)。この延長線はしばらくの間、トラック1台を横浜に駐在させて横浜-小田原間を運行していたが、秋頃になると小田原から築地市場向けの魚や雑貨を中心に帰り荷も出るようになったため、東京から「通し」で小田原まで運行することにし、使用する車両も1931年11月に2トン車に切り替えた。ちなみに当時の2トン車の大きさは現在の4トン車に相当するものであった。

その後、三越の配達品が増加してきたため夜行便を増設し、これを「2便」と称した。運賃収入は東京からの下り便が50～100円、東京行きの上り便が40～50円で、貸切(当時は1日1台17～18円)に比べると、かなり収益性の高いものであった。

北条稻荷の再建

なお、小田原営業所を開設する際、借り入れた建物のそばに荒廃した稻荷神社と祠があったが、この祠は北条早雲が小田原城を攻略して居城をこの地に移すにあたり、守護神として京都の伏見より迎えた由緒あるものといわれていた。そうしたこともあり、小倉専務はこの祠を「北条稻荷」とし



小田原営業所開設当時の北条稻荷

て再建し、以後は毎年^{さいこん}初午(2月の最初の午の日)に自ら祭主となり、付近の人びとを招いて祭りを執り行った。ちなみにこの北条稻荷は、1983(昭和58)年にヤマト運輸厚木主管支店(神奈川県愛甲郡愛川町中津、現・ヤマト運輸愛川中津センター)に移転され、現在もヤマトホールディングス社長を祭主とし、毎年労使で初午の祭礼を行っている。

2. 定期便事業体制の整備

定期伝票の作成と基準運賃の制定

対象とする荷物が一般家庭や商店から出荷される小口雑貨と、三越から家庭への配送品が主体となる定期便は、貸切運送に比べて業務が複雑になるため、その事業を開始するにあたり、従来よりも高度な仕組みをつくる必要があった。その一つが伝票であり、大和運輸は新たに定期便専用の伝票を作成した。この「定期伝票」は複写4片制で、そのうち2枚は配達伝票、1枚は発送控伝票、1枚は荷受伝票としたもので、荷受伝票は荷受書とも呼ばれ、荷物と引き換えに顧客へ渡すか、もし渡さない場合は綴り合わせて営業所に保管された。

運賃は元払いを原則としたが、着払いや代金引換(代引き)も取り扱った。そして着払いの場合は定期伝票の赤色のものを、代引きの場合は別に複写3片からなる代金引換伝票を発行した。また、代金引換手数料は、代引金額が10円までは10銭とし、10円を超えるものはその金額の1%と定めた。保管留置料も設定し、到着の日より3日間は無料、以上5日ごとに5銭を収受することとした。

一方、運賃についても、多種にわたる荷物を考慮して重さや容積を基準とした新たな運賃制度を制定した。その概要は表2-3のとおりである。

表2-3 新運賃制による基準運賃

基準運賃	
① 1貫目(3.75kg)、1才(約0.028 m ³)まで	10銭
② 3貫目(11.25kg)、3才(約0.084m ³)まで	15銭
③ 5貫目(18.75kg)、5才(約0.14m ³)まで	20銭

5貫目以上については、1貫目、1才を増すごとに金4銭を加算。また、貨物を1級品(貴重品等)から3級品(普通貨物)に分類し、1級品と至急品・中継品は10割増、2級品(酒類等)と集荷付き荷物、取扱注意品(天地無用、破損しやすい品、下積無用)は5割増とした。なお、1級品でも荷造りの完全なものは2級品として扱い、同様に2級品でも荷造りの完全なものは3級品として取り扱った。

これらの運賃は賃率ではなく、基準運賃であった。したがって、これを

***1 1級品**
引越荷物、婚礼荷物、骨董品、芸術品、宝石、貨幣、貴金属、賞牌、遺骨、生糸、絹布、毛糸、毛織物、動物、既製家具、高級楽器、機械器具、硝子器具、模型標本類、花輪祭礼具、石類製品、自転車。

***2 3級品**
鮮魚、野菜、果実、木材、砂利、米雑穀、石炭、木炭、石材、竹、綱縄、砂糖、地金、パルプ、屑紙、セメント、薬、貝類、海藻、陶器、飲料品、醤油、空ビン、空樽、建築材料、トタン板、漬物その他食料品。

***3 2級品**
薬品、煙草、建具、木製家具、衣類、植木、酒類、印刷物、雑貨、玩具、敷物、農具、印刷用具、洋品、肉類、革製品、金属製品、経木、看板、セルロイド製品、染料、塗料、消防具、和洋紙類、ゴム製品、電路材料。

小口荷物の最低基準として、輸送距離の長いときはキロ程表により適当に加算をした。

このように運賃体系は一応定めたが、実際には正確な計算によらず、取扱者の経験から生ずる「勘」で処理されていたようである。

PR活動を展開

定期便を開始するにあたり、大和運輸はその宣伝・営業活動として新聞折り込みを活用したほか、ビラやチラシを作成し、それを運転手や助手が沿線の商店などにこまめに配布して利用者の獲得に努めた。さらに、農漁村に足繁く通い青果物や水産物の出荷を勧誘したり、商社に新たな販路開拓のツールとして売り込むなど、あらゆる営業活動を展開したが、なにぶんにもそれまで日本では類例のない路線事業であったため、まとまった利用者を獲得するまでにはかなりの努力を要した。

定期便開始当時の状況について、小田原線の運転手を務めた百瀬良雄(1925(大正14)年入社)は、以下のように回想した。

「渉外には運転手もチラシや営業案内に似たパンフレットを持たされ、沿道の、ここと思うところに配布して回った。鉄道に出される荷を目にすれば、トラック定期便の便利さを説明して勧誘したものである。(中略)会社側の宣伝もさることながら、何といても定期便として走るトラックそのものが出荷を誘致した点が相当大きかったと思われる。車体に大きく『東京-横浜-小田原定期便』と書かれた文字が、(何しろ他にこんなトラックがない時代なので)沿線の人びとの目に異様に映り、普及に大いに効果があったものと思う。例えば私どもが車を停めて集荷していると、村の人が大勢寄って来てわれもわれもと託送される場合もあり、こんなときは伝票を書いたり、料金を受け取ったり、領収書を出したり、荷物を積んだり、てんてこ舞いの忙しさで、これが1時間以上続くときもあった。さすがに同情した村人がお茶でも飲んでいけなどと言ってくれるが、とてもそんな余裕はなかった。とにかくこうした沿線町村の人びとの口から口へのいわゆるクチコミの効果が波及して自然に出荷増をもたらしたものと考えられる」

このように、当時はトラック自体が宣伝媒体として大いに効果を発揮したが、加えて大和運輸が独自に採用した運転手のさらびやかな制服の効果も見逃すことはできない。

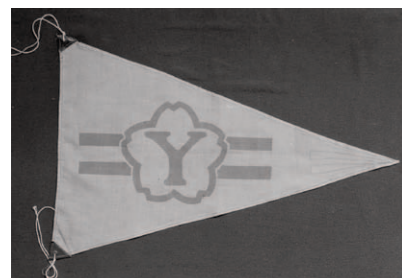
一方、取次店については、地方のタバコ屋や雑貨屋などに積極的に働きかけ、その数を増やしていった。当時は各取次店ともトラックが停車することを誇りとし、喜んで協力してくれた。また、取次店では、荷物のあるときには黄色地に赤で「桜にY」のマークを染めた三角旗を掲揚してもらったが、これはカーターパターソン社の「CP」の掛札を参考にしたものであった。当初、



小田原線定期便の車両(1932年)



定期便用に初めて購入した新型車両(1933年、神奈川県・江之島海岸、車両はシボレー製1933年式)



取次店で使用された三角旗(撮影時期不明)

「桜にY」の旗は四角形であったが、この旗はトラックにも立てたため、走行中に旗がはためき傷んでしまうこともあり、のちに三角形に変更した。

事故共済部の設置

定期便の開始に伴いトラックの走行キロ数が増大し、拡大傾向にあったことから、大和運輸は1930(昭和5)年1月、業務中に運転手が引き起こした交通事故の損害負担を軽減する互助制度として「事故共済部」を設置した。この制度は運転手の給料から毎月3円を積み立てるというものであったが、当時の3円は運転手の月収の約5～6%に相当する金額であったため、当初はその実現が危ぶまれた。しかし、小倉専務が互助制度の必要性を熱心に説いたことによりほとんどの運転手が賛同し、翌2月から基金の積み立てを開始した。この積立制度は1934年3月に廃止され、賠償保険制度に移行された。

第3節

定期便路線網の伸長と貸切運送事業の拡大

1. 関東一円にわたる定期便路線網の完成

定期便事業の進展

1929(昭和4)年に京浜間および東京-小田原間で定期便を開始して以降、定期便は運転手が親しみやすく託送できること、荷造りの簡便さや配送時間が早いこと、料金もそれほど高くないといったことからしだいに利用者数が増えていった。この定期便の営業区域をさらに広げていくために、大和運輸は定期便路線網の拡張に経営資源の多くを投入していった。

1930年3月、大和運輸は小田原線の強化と横須賀定期(横浜-湘南回り藤沢)の開発に取り組み、9月から湘南定期(東京-湘南回り平塚)を開始したのをはじめ、12月までに東京から館林、高崎へ北進する両毛定期(東京-館林-高崎)の運行を開始した。この間、営業所は、日本橋、四谷、浜松町、浅草、北沢、蒲田、横浜、藤沢、小田原、平塚、鎌倉、館林の12営業所に拡張し、路線網の整備を進めていった。

以後、三越の商品無料配達区域が高崎、前橋などの北関東に広がっていくのに合わせて運行系統を拡大し、1931年9月には東京-館林-桐生線をスタートし、さらに足利、伊勢崎、前橋、高崎、本庄、深谷をつなぐ定期便の運行を開始した。翌1932年2月には両毛定期(東京-古河回り館林、東



看板に大きく定期便路線網を描いた営業所(1937年、横浜市内の若葉町営業所)



定期便の案内パンフレット
 左・運転手や車両を紹介した表面、右・詳しい料金表とともに定期便の路線網を中央に大きく掲載した中面。「運送業者の精神は委託者の意思の延長」「手から手へ」の直接運輸の実現、「積荷保険」を3大特色とし、各営業所への依頼または電話での注文で制服制帽の配達員が集荷配達を行うと案内している

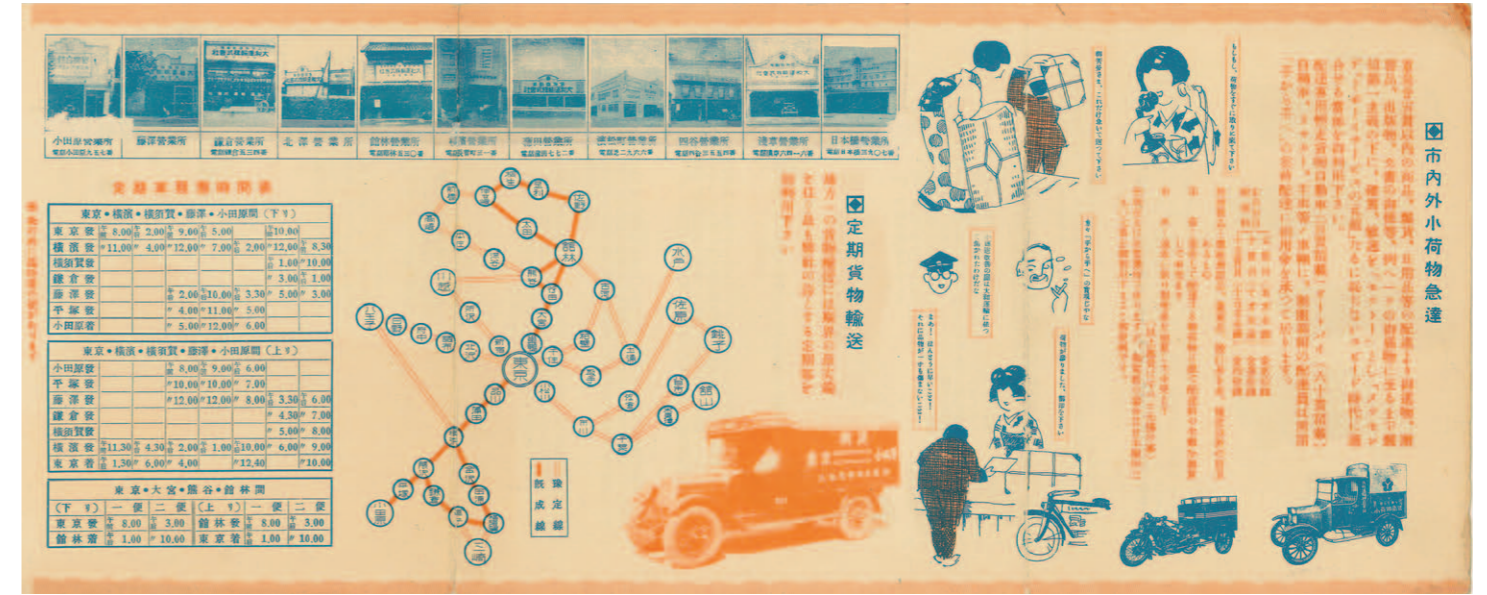
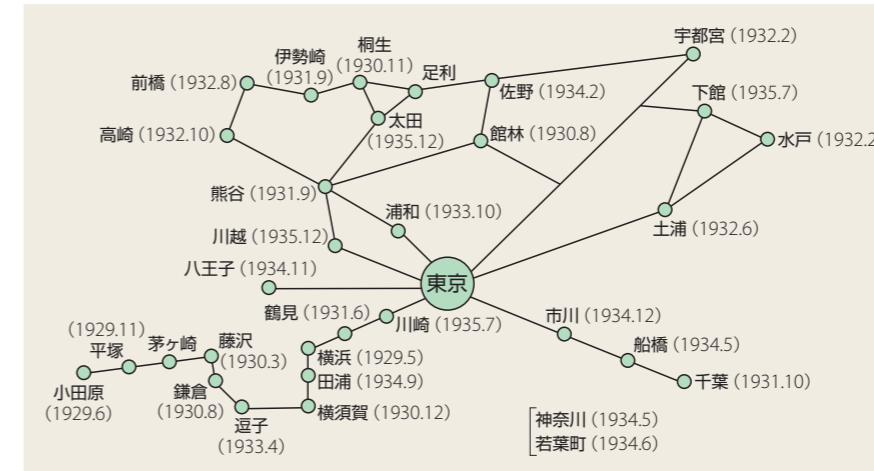


図2-1 営業所の設置経過(1926年5月～1935年12月)



路線事業を行う業者が急増したが、そのほとんどは個人営業であったといわれ、その形態も生産地と消費地を結ぶ2点間の輸送であった。1939年の鉄道省の定期路線トラック事業者調べによると、事業者数は227業者、路線延長キロ1万347km、使用車両476台と記録され、1事業者当たりの平均路線キロは45.6km、車両台数はわずかに2台にすぎなかった。

浦和事件と「大和便」への名称変更

関東一円の定期便路線網が完成し、事業として軌道に乗り始めた1936(昭和11)年8月、大和運輸は川越、浦和、熊谷の3市に営業所を設けて路線事業を行っているのは違法であるとの理由により、浦和警察署から出頭するように命じられた。この当時、大和運輸ではリヤカーと路線運行車を使用



戦前の桐生営業所

京-熊谷止まり左回り)、水戸定期(東京-水戸)を、9月に宇都宮定期(宇都宮-高崎)、翌1933年には両毛定期(右回り特急)、10月には宇都宮定期(東京-宇都宮)を開設して東京-両毛地帯間の主要系統を完成した。さらに1934年には京浜、湘南、小田原各線を増強したほか、6月に湘南定期(東京-平塚)、9月に両水定期(宇都宮-水戸)、11月に八王子定期(八王子-東京)、12月に千葉定期(東京-千葉)を開設。1935年1月には両毛巡環定期(高崎-太田-館林-高崎)、11月には下館定期(東京-下館)および川越定期(東京-川越)を新設した。

関東一円をネットワークとするトラック定期便路線網の完成

こうして定期便路線網の構築に取り組み始めてから6年半後の1935(昭和10)年末には、関東一円をネットワークとするトラック定期便路線網が完成した(図2-1)。この時点で、大和運輸の総路線営業キロは1,081.6km、運行系統14、営業所は東京、神奈川、埼玉、千葉、茨城、群馬、栃木の1府6県に48カ所(別に荷扱所3店)に及び、従業員数は500名余に達した。

この間、所有する車両台数も増加していった。定期便を開始した当初の1930年1月末、大和運輸が所有する車両は61台であったが、東京と両毛地帯間の主要系統を構築し終えた1933年1月末には76台に増え、以後、1934年1月末81台、1935年1月末110台と増加し、定期便路線網が完成した1936年1月末には125台に達した。その後も各路線の強化・拡充をはかったことにより、保有車両台数は1937年1月末151台、1938年1月末168台、1939年1月末175台と急増していった。

なお、大和運輸の定期便は、各地のトラック業者に多大な影響を及ぼし、

して集配を行っており、埼玉県の営業ナンバー車を配属していなかったためであった。その後、この件は大和運輸の本社が所在する東京地方検事局に送られ、取り調べが行われた(浦和事件)。

これより3年前の1933年10月、自動車交通事業法が施行されると、大和運輸は直ちに運輸事業の申請を出したが、検事局はバスだけで手一杯の状態、定期トラックに関する申請書は放置されていた。また、同法では、大和運輸の定期便は定期定路線バスと同じく「定期に路線を定めて車両を運行する自動車運輸事業」という事業形態があてはめられていた。しかし、定期便トラックは停留所が定められているバスの運行とは異なり、沿線に荷物があれば脇道にも入って集配をするため、これが不定期と指摘されたのである。これに対して大和運輸は検事局に答弁書を提出し、そのなかでトラック輸送をバスなどの旅客輸送の論理で規制することの問題点を指摘するとともに、貨物は許可を得た路線周辺の沿線で集配活動をしなければならないことについて詳しく説明した。最終的にこの案件は、トラックの定期路線に対する主務官庁の確たる方針もなく、また、検事自らが定期便を利用してみてトラック運輸事業の本質とその便利さを認識したことなどもあり、1937年6月に不起訴となった。なお、大和運輸が答弁書に記した旅客と貨物の本質的な相異についての説明は、のちの1940年の自動車交通

大和式トレーラーの開発

最も荷物が多かった京浜定期便ではトラック1台では足りず、かといって同時に2台運行するのは不経済であったため、1934(昭和9)年7月、大和運輸は独自のトレーラーを開発し、京浜定期便での運行を開始した。

「大和式トレーラー」と呼称したこのトレーラーは、1927年に小倉専務が欧州を訪れた際に英国やドイツで見たメカニカル・ホースというトレーラーをヒントに、大和運輸独自の工夫を凝らし、牽引するトラックにドイツのマセデスデムラー社の2トン車を、トレーラーはフォード社製の中古車を活用したもので、トラックには荷物を満載し、トレーラーも後部のあおりを倒して1トン半の積載量を確保したものであった。しかし、牽引車が急停止するとトレーラーが追突する恐れがあったため、トレーラーには常時ブレーキ係が同乗し、停車する場合は牽引車の運転手がそのつど警笛で合図をした。そ



トラックに引かれて荷物を運ぶ大和式トレーラー(左:本社前での積荷、下:ブレーキ係が同乗した大和式トレーラー)

れでも東京-横浜間を時速25km程度で走行することができた。

このようなトレーラーの使用は民間企業では初めての試みであったが、性能上どうしても登坂力に難があり、また、積み降ろしに時間がかかったため、運転手の評判はあまりよくなく、運行後数年で廃止した。このトレーラーはのちに特許申請をしたが、権利を得るには至らなかった。



なお、この頃には冷蔵車も考案されたが、これは特許出願を申請するにとどまり、実用化されることはなかった。

事業法の改正の際に参考とされ、「定期トラック」が「区間事業」と改められることになったのである。

浦和警察署から出頭を求められた1936年8月、大和運輸はそれまで使用していた定期便という名称を「大和便」に改称した。以降、大和便という名称は関東一円に広く浸透していったが、これに倣^{なら}って他会社でも「〇〇便」と呼称するようになった。

2. 貸切運送事業の進展

常備貸切を拡大

1930年代半ばまで、「貸切運送」(のちの一般区域貨物自動車運送事業)の多くは一般貸切であり、そのうち月極契約により長期間継続して自動車を供出するものを「常備貸切」と呼称した。

貸切運送はトラック運送業の事業の主体となるものであるが、すでに述べたように、小倉康臣専務は貸切運送に事業としての限界を感じて定期積み合わせ輸送を開始した。しかし、安定した営業収益を確保することができない貸切業務を疎かにすることはなく、大和運輸は大和便と貸切運送を二本柱として、貸切運送業務についても事業体制を強化し、新規顧客の獲得に力を注いでいった。

この当時の常備貸切の最大の得意先は三越であり、同社に対して大和運輸はトラック16台を供給した。また、四谷区清掃組合も大きな得意先で、同組合にはトラック11台を供給している。そのほか1927(昭和2)年から1933年頃までに、(株)細川洋紙店(トラック1台)、(株)阪川牛乳店(トラック1台)、丸善(株)(トラック1台)、(株)大和屋洋紙店(オートバイ1台)、向陵会(撒水三輪車1台)、美松百貨店(トラック3台、三輪車1台)などの顧客を開拓した。このうち1933年4月から始まった向陵会(松壽会とも呼んだ)との撒水三輪車の契約では、撒水区域は渋谷区松濤町を中心にして神山町、大山町、栄通(現在の円山町)1丁目および2丁目に及んだ。



丸善向け常備貸切トラック



撒水三輪車

百貨店を中心に一般貸切を強化

大和運輸の一般貸切は、東京市内とその近郊への運送を中心に行っていたが、両毛、水戸、千葉、伊豆方面への運送もしばしば手がけ、時には名古屋、大阪、神戸方面といった長距離間の運送を任されることもあった。

もともと一般貸切は三越の商品配達を中心に事業を拡大してきたが、1929(昭和4)年以降は他の百貨店の商品配達も請け負うようになった。同年10月に横浜の野澤屋呉服店と横浜市内の商品配達請負契約を結び、翌1930年には同じく野澤屋呉服店と湘南方面の商品配達を開始したほか、丸善とメッセンジャーボーイ(11名)の供給契約および商品配達請負契約を結んだ。



三越百貨店の新宿デポー

さらに1932年には(株)松屋呉服店(現・(株)松屋)の横浜支店や丸菱(丸ビル内)とも商品配達請負契約を結ぶなど事業を拡大していった。これらの配送は路線雑貨との混載で取り扱っていた地方配送を別運行として、輸送方法もやわら(緩衝材)などを使用する無梱包輸送であったため、「裸便」と称した。

百貨店以外では、1932年7月に大日本雄弁会講談社、9月に(株)主婦之友社などの出版社と商品配達請負契約を結び、配送を開始した。これらの業務は、契約運賃の単位は1日または1回となっており、かつ、荷物の配達が主業務であったために供給する車両数もほぼ固定しており、どちらかというとも常備貸切に準ずるものであった。

そのほか、東京通信局、東京市電気局、東京市共済組合、東京市土木局、東京府市場協会、布引鋳泉所東京支店(サイダー配達)、帝国蚕糸(株)、丸ノ内警察署(非常時・災害時の部隊員輸送)などが一般貸切の主な顧客であった。

また、この時期には大正末期から開始した引越・婚礼荷の運送も順調に



婚礼専用車



引越荷物を積んだトラック

進展していった。引越・婚礼荷運送を開始する際、大和運輸は大切な荷物を傷つけないように独自の工夫を凝らし、運転手には制服を採用するとともに、その技能やサービス体制も強化した。しかし、こうした同業他社との差別化が利用者から好評を博して受注量は拡大の一途をたどり、この分野で確たる地位を築いた。

また、このように定期便や貸切運送事業が拡大していくなかで、大和運輸はトラックの需給バランスをはかるために同業者からの代車(備車)を積極的に活用し、これらの業者を育成していった。

業績の推移と増資

大和便のエリア拡張や貸切運送の進展に伴い、大和運輸の業績は順調に推移していった。1929(昭和4)年に29万1,800円であった売上高(総収入)は、同年に発生した世界恐慌の影響により日本経済が極度に低迷したこともあって、1930年31万9,600円、1931年34万9,200円と微増にとどまったが、その後は1932年42万3,100円、1933年48万8,500円、1934年59万3,300円と拡大傾向を示し、関東一円をネットワークとする定期便路線網が完成した1936年には75万6,000円に達した。さらに大和便事業が軌道に乗り始めた1937年には93万8,900円に増加し、1938年には114万4,400円に拡大した。同様に、経常利益についても、1929年の1万1,300円が、1936年には3万6,500円に増加し、翌1937年には4万1,800円、1938年には4万8,500円と増加していった。

この間の1934年2月、大和運輸は大和便の拡張資金を調達するために、額面1株50円を100円にする方法により資本金を50万円とすることを株主総会で決議し、同年9月には払込資本金を30万円に増加した。

第4節

経営体制の強化と「社訓」の制定

1. 定期便路線網の構築に向けて経営体制を強化

経営組織の整備

東京-横浜間の定期便を開始した2カ月後の1929(昭和4)年8月、それまで非常勤として社長職にあった谷村端四郎が会長に退いた。このとき小倉康臣専務は社長に就任することなく、従来どおり専務職のまま経営の陣頭指揮にあたった。その後、1932年2月に谷村会長が退任し、従業員より初めて松本松尾が支配人として取締役役に就任した。



松本松尾

定期便路線網を拡大していくなかで、大和運輸は社内体制を強化するための組織づくりについて検討を開始し、1933年4月に組織の大改正を実施した(図2-2)。すなわち、組織全体を事務部と現業部に大別したうえで、事務部を総務部(本社機構の総称)と営業所に区分し、総務部は営業・定期・車両・経理の4部体制、現業部は修繕・運転・配達の3部に区分したのである。この組織改正に伴い、従来の「営業部会」は「係員会議」と改称された。また、組織の一環として次のような制度を設けて、会社運営の基本とした。

- 会議 重役会→参事会→係員会→打合せ会
- 資格 専務取締役→取締役→参事→書記→書記補→雇員→傭員
- 職制 専務取締役→支配人→部長→主任→主任補→係員(総務部)
→所長→主任→主任補→係員(営業所)

翌1934年6月には、支配人席付であった秘書・調査・人事の3課を係制に

図2-2 組織図(1933年4月)

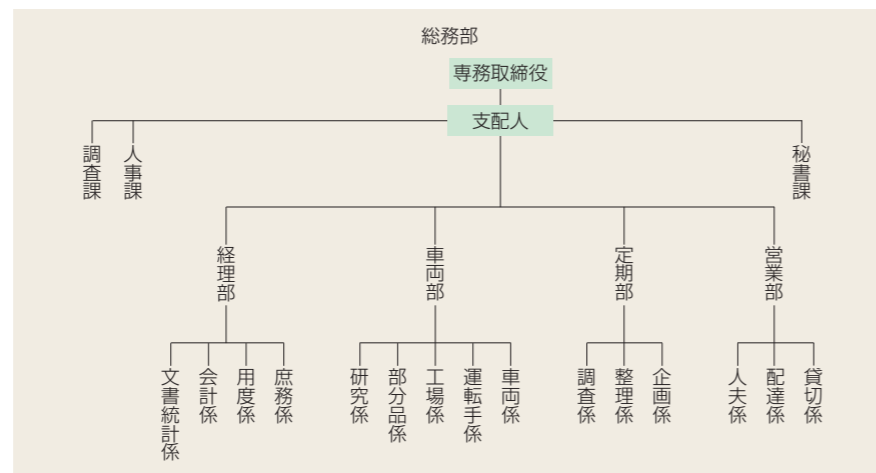
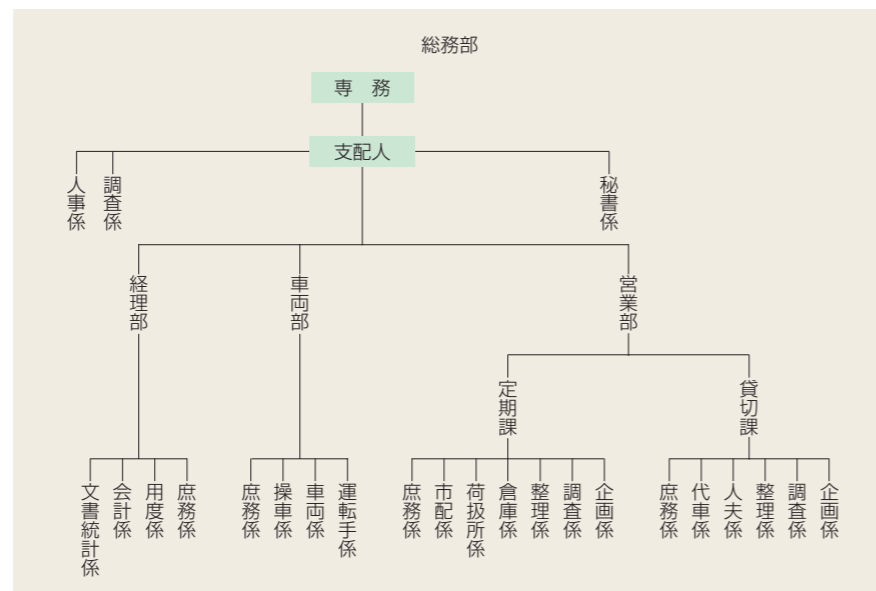


図2-3 組織図(1934年6月)



改めるとともに、営業部と定期部を統合して「営業部」にするなど組織の簡素化をはかった(図2-3)。以後、1941年に会社の規模拡大に則して組織の改正が行われたが、基本形態を変えることなく、この組織体系は戦後まで続いた。

2. 社員教育の強化と「社訓」の制定

社歌の制定

前述のように、1927(昭和2)年に発生した金融恐慌後の長引く不況と社会不安がうず巻く厳しい環境のなかで、大和運輸は大和便と貸切運送事業を二本柱として急成長を遂げていった。この発展をもたらしたのは、経営者である小倉専務のバイオニア精神と定期便という日本では類例のなかったトラック輸送にける情熱にあったことはいまでもないが、新たな事業を成功させるという従業員の熱意と努力もまた、業容拡大への大きな推進力となった。

特にトラック運送事業は、他の産業に比べて多くの人手を必要とし、その業務は事業所から離れた場所で行われることが多いため、従業員がいかにか自主的に仕事に取り組むかが事業の盛衰を左右する。そのため、大和運輸は小倉専務の主導のもと、従業員の士気高揚と愛社精神の向上に資する体制づくりに最大限の労力を注いでいった。

1929年5月、大和運輸は社旗を制定し、続いて10月には社歌を制定した。この社歌の歌詞は社内募集し、数多くの応募作品のなかから選定したもので、大和運輸のシンボルである「桜に Y」のマークから想起して、愛社精神と団結を主柱に、1番から3番までにそれぞれ「迅速」「親切」「丁寧」という定期便小口配送になくはならない姿勢が盛り込まれたものであった。ちなみに、作詞者は小倉専務が代表を務めた富士屋均一タクシー(株)の従業員の弟の早稲田大学の学生(古藤義雄)で、作曲者の姓名は詳らかでない。

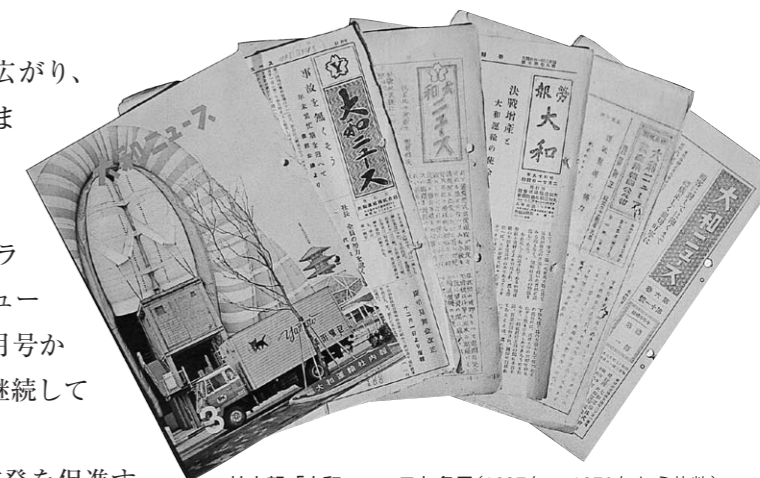


社歌(P48の「従業員手帳」を拡大)

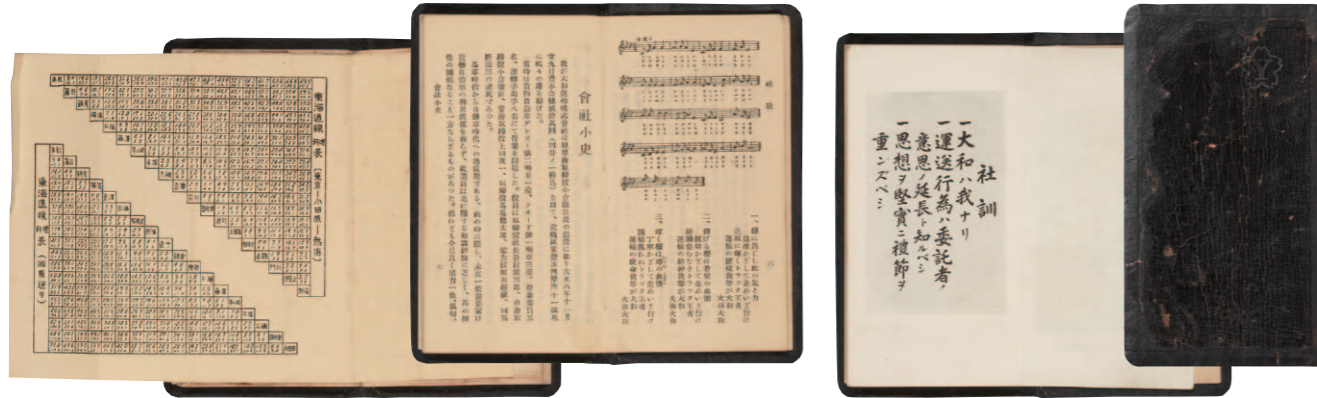
社内報の発行と大和読本の配布

定期便を開始して以降、営業所は地方へと広がり、規模もしいだいに大きくなるにしたがって、それまでの掲示板方式による社内連絡では支障を来すようになった。そのため1930(昭和5)年11月、社内コミュニケーションの円滑化と従業員のモラルの向上をはかることを目的に社内報「大和ニュース」(月刊)を発刊した。この社内報は1978年11月号から名称を「ヤマトニュース」に変更し、現在も継続して発行されている。

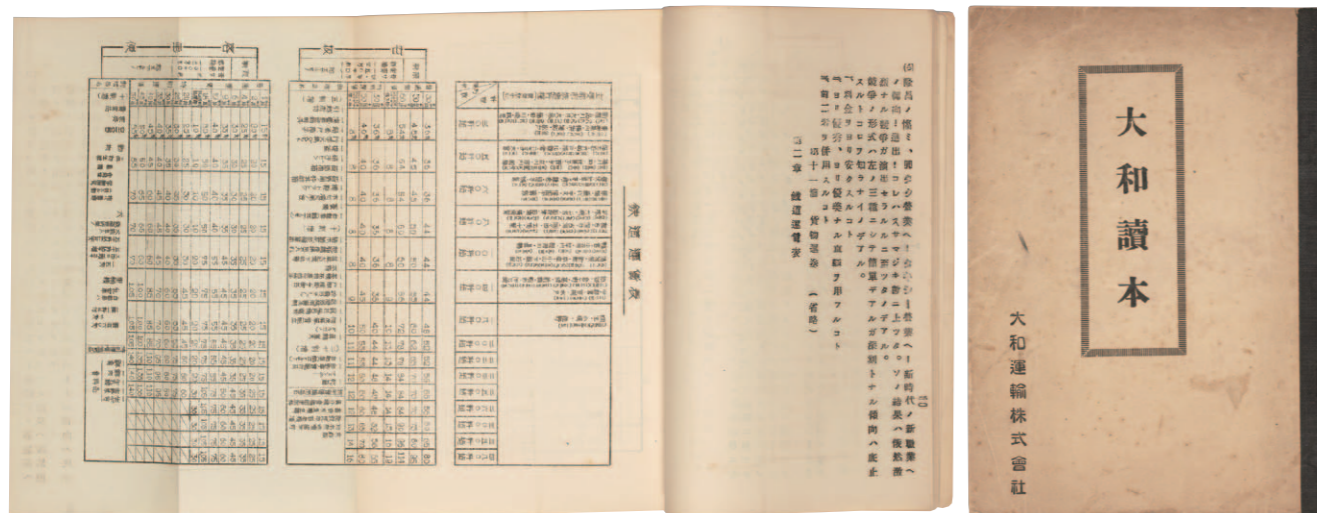
その一方で、1934年6月には従業員の自己啓発を促進す



社内報「大和ニュース」各号(1937年～1970年から抜粋)



すべての従業員が携帯した「従業員手帳」(写真は1936年製作のもの)



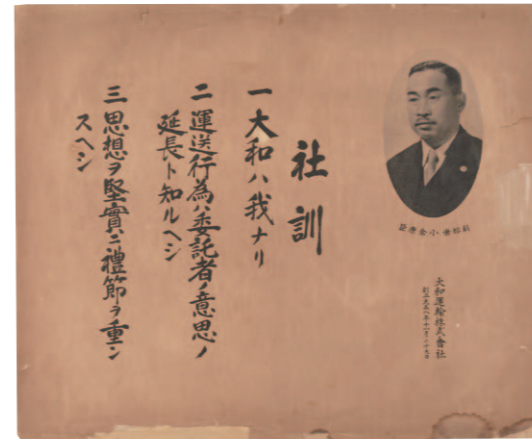
「大和読本」社外編の一部(1936年)

ることを目的に「従業員手帳」を作成し、すべての従業員に携帯させた。さらに1936年には、より高度のレベルアップをはかっていくための社内教育用資料として『大和読本』を作成し、全営業所に配布した。

規程集兼業務マニュアルとなる大和読本は、「社内編」(126頁)と「社外編」(65頁)の2冊で構成され、社内編では会社の沿革、組織、社訓、業績、営業科目、車両、各部員の心得などについて、社外編では自動車運輸、鉄道運賃、自動車交通事業法その他の法規手続き、健康保険などについて事細かに解説したもので、当時のトラック運送会社では類を見ないものであった。

社訓の制定

このように大和運輸では、定期便を開始して以降、その第一線で集配業務をこなし、時に営業活動も行う運転手の教育に力を注いできた。定期便事業では、運転手の果たす役割は非常に大きく、運転手の立ち居振る舞いはすなわち、大和運輸の立ち居振る舞いといっても過言ではなかった。そのため、従業員の精神および使命など仕事に対する心構えとして、1931(昭



小倉康臣の顔写真が入った社訓 (営業所に掲示されていたものと思われる)



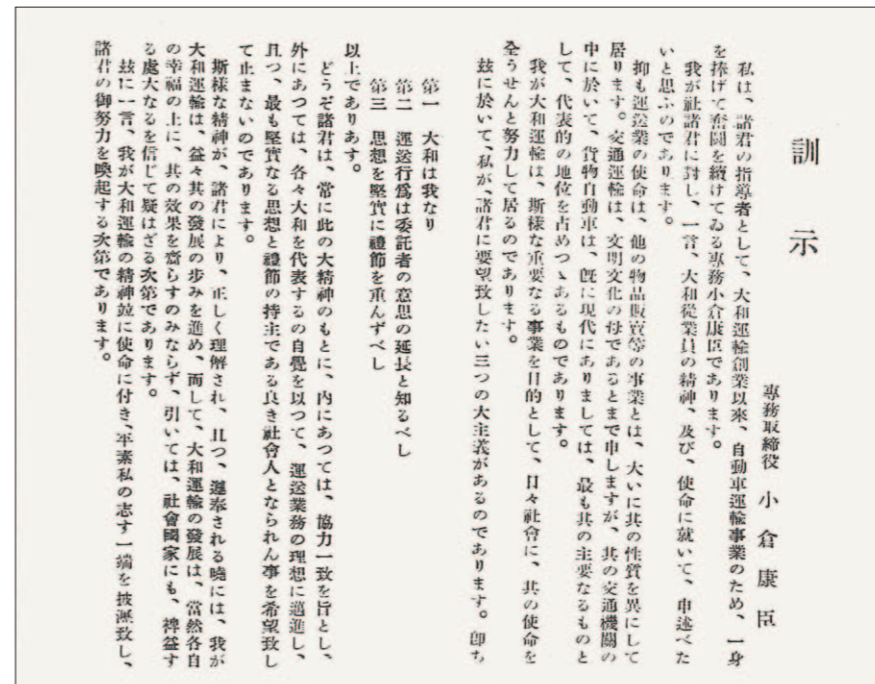
社訓と小倉康臣の訓示を録音したレコード (1932年、ニッポンレコード合資会社製)

和6)年12月、小倉専務は大和運輸の経営の基本理念として、以下の3項目を柱とする「社訓」を制定した。

- 一、大和は我なり
- 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
- 一、思想を堅実に礼節を重んずべし

この社訓の制定に伴い、小倉専務は訓示(下の写真参照)を行った。そして1932年2月、この訓示を社歌とともに録音したレコードを製作して希望者に配布した。

* * *



社訓の精神を説いた訓示(1932年に製作されたレコードの音源から書き起こされ、「大和運輸五十年史」に掲載されたもの)

1939年11月、小倉専務は改めて訓示のなかで社訓について述べた。その概要は以下のとおりである。

一、社訓ヲ遵奉スベシ

「大和ハ我ナリ」トハ我ガ大和運輸ニ在リテハ人即チ従業員ヲ以テ第一義トナシ資本若シクハ組織ヲ以テ従トナスノ意ナリ。我ヲ措イテ大和ナク大和ヲ措イテ我ナシトノ信念ヲ以テ各自ガ大和ノ繁栄ニ協力スル事ハ臆テ各自ノ上ニ幸福ヲ招来スル所以ナルコトヲ銘記スベシ。

「運送行為ハ委託者ノ意思ノ延長ト知ルベシ」トハ凡ソ貨物ノ運送者ハ終始委託者ノ意思其ノモノヲ代行シテ之ニ当リ其完全ナル満足ヲ得ル様努力スベシトノ義ナリ。

「思想ヲ堅実ニ礼節ヲ重ンズベシ」トハ各自ガ団体生活ヲ営ム以上穩健着実ナル思想ノ持主タルコトト礼儀節度ノ正シカルベキコトヲ要望シタルモノナリ。殊ニ端正ナル言語動作ハ其ノ人ノ人格教養ヲ表現スルモノナレバ商人トシテ特ニ心スベキ事ナリ。(以下略)

この社訓は、創業の精神として現在も各職場で毎日唱和され、遵守されているが、ここに示された理念、すなわち、経営の目的や目標を明確にしたうえで、仕事のやり方を細かく規定せずに従業員に任せ、責任をもって遂行する全員経営体制(大和は我なり)を基本に、お客さまの立場でものを考えるサービス第一主義(運送行為は委託者の意思の延長と知るべし)を徹底し、従業員一人ひとりが礼節を重んじ、社会の一員として法令遵守を徹底する(思想を堅実に礼節を重んずべし)という考え方は、その後、大和運輸の経営の精神的支柱となったのである。